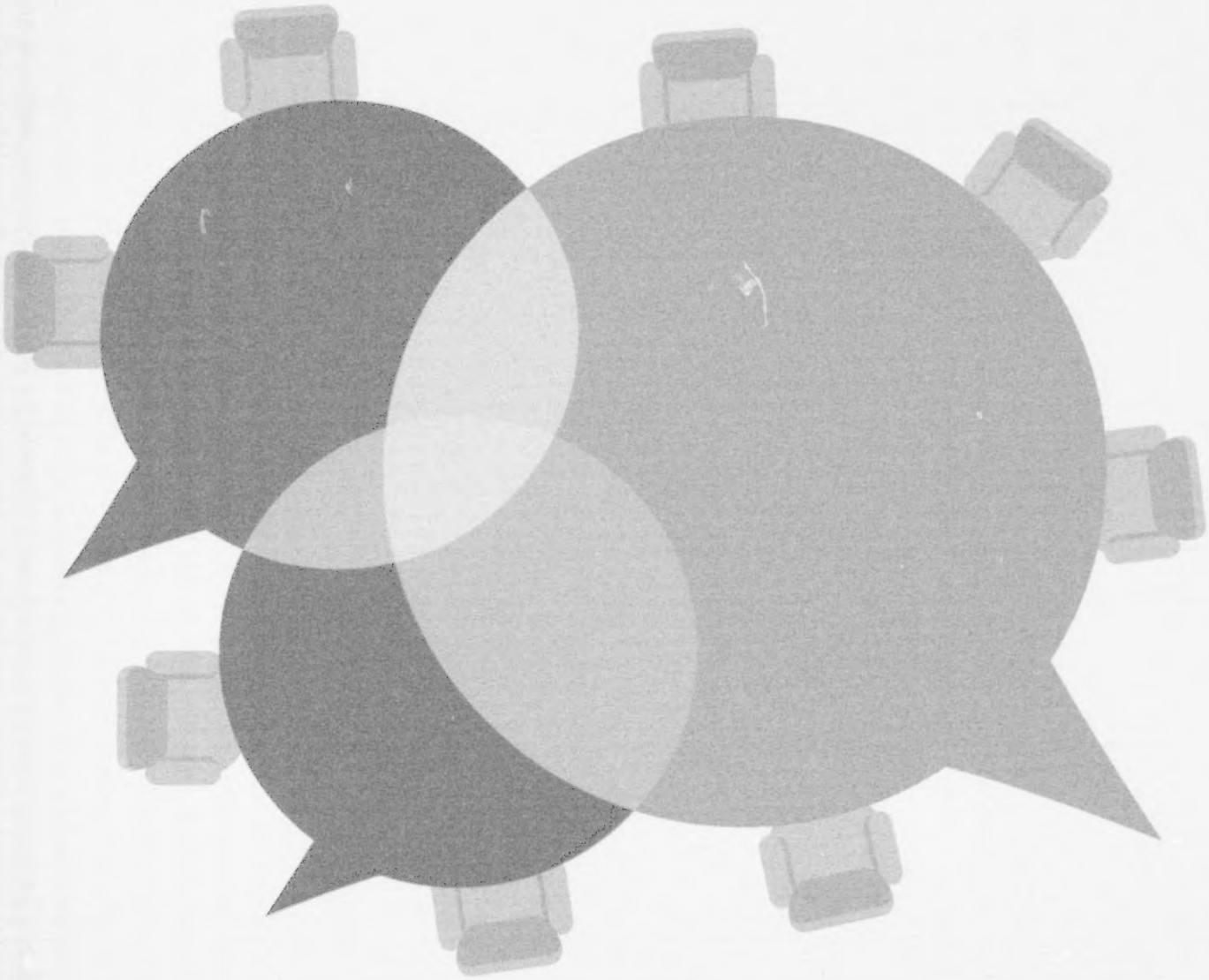


MILIEUX DE TRAVAIL SAINS

Entamer un dialogue et prendre des mesures pour lutter contre le harcèlement dans la fonction publique

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada (2018)
Tous droits réservés

Toute demande de permission pour reproduire ce document doit être adressée au Bureau du Conseil privé.

This publication is also available in English:
Safe Workspaces - Starting a Dialogue and Taking Action on Harassment in the Public Service

CP22-166/2018F-PDF
ISBN: 978-0-660-27446-1

Gouvernement du Canada Government of Canada

Canada

TABLE DES MATIÈRES

Message du greffier 4

Introduction 5

Domaines d'action

Soutien aux employés 8

Leadership 10

Améliorer la capacité d'intervention 12

Développement des compétences et pratiques exemplaires ... 14

Utilisation de nos données 16

Résultats escomptés 18

Remerciements 19

Bibliographie 20

Annexe A 21

MESSAGE DU GREFFIER

Il y a eu un débat important dans l'ensemble de la société canadienne sur la question du harcèlement, de la civilité et du respect en milieu de travail. En tant que premier employeur du Canada, l'administration publique centrale n'est pas à l'abri des comportements inappropriés en milieu de travail.

Les fonctionnaires ont le droit de travailler dans un milieu où ils sont traités avec respect, dignité et équité. En tant que leaders et collègues, nous avons l'obligation de veiller à ce que le harcèlement ne soit jamais toléré.

Lorsqu'il y a du harcèlement, nous devons travailler ensemble pour le déceler et l'éliminer. Si nous observons un comportement inapproprié en milieu de travail, nous devons nous exprimer, offrir du soutien ou demander conseil. L'élimination du harcèlement en milieu de travail est essentielle pour assurer une fonction publique saine et efficace.

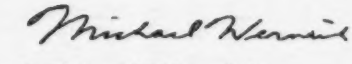
Au printemps, j'ai demandé à une équipe de travail des sous-ministres sur le harcèlement d'entreprendre un examen ciblé de notre cadre contre le harcèlement, et de déterminer les mesures qui permettront de mieux aider les employés. J'ai expressément demandé à l'équipe de travail de considérer les mesures que nous pourrions prendre en fonction de notre cadre législatif et politique actuel ainsi que du projet de loi C-65 à l'étude par les législateurs.

Je me suis joint aux membres de l'équipe de travail lors de séances d'écoute avec des fonctionnaires. Ces derniers ont apporté leurs différentes perspectives sur cet enjeu. Nous avons entendu parler des défis actuels, des efforts en cours et de bonnes idées de mesures que nous pourrions prendre. Ce que nous avons appris au cours de ces séances a façonné mon point de vue et les recommandations de l'équipe de travail.

Nous devons poursuivre nos efforts à l'égard de cet enjeu. Ces mesures constituent un pas vers un milieu de travail exempt de harcèlement. Je considère ce rapport comme le début d'un dialogue continu.

Je vous encourage à poursuivre ce dialogue dans vos propres organisations et au sein de vos équipes. Ayez des conversations ouvertes et honnêtes sur les types de milieux de travail que vous souhaitez avoir. Que faisons-nous de bien et où devons-nous nous améliorer? Quelles façons de procéder sont les plus sensées pour votre ministère ou organisme? Vos idées et vos perspectives sont importantes.

J'aimerais entendre votre opinion sur la question. Veuillez prendre le temps de lire le rapport et de me faire part de vos idées et de vos points de vue en écrivant à l'adresse suivante : info@pco-bcp.gc.ca.



Michael Wernick
Greffier du Conseil privé
et secrétaire du Cabinet

INTRODUCTION

La fonction publique du Canada est une organisation qui repose sur des valeurs.

Lorsqu'ils entrent dans l'administration publique centrale[1], les employés s'engagent à traiter tout le monde avec respect et dignité. De même, les fonctionnaires s'attendent à ce que leur organisation et leurs collègues les traitent conformément à ces valeurs. Cela signifie offrir un milieu de travail sain et sécuritaire, exempt de toute forme de harcèlement et de comportements inappropriés.

Nous savons toutefois que ces comportements problématiques persistent dans nos organisations. Dans le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2017, 18 % des fonctionnaires ont répondu avoir été victimes de harcèlement au travail au cours des deux dernières années. Ce chiffre peut être beaucoup plus élevé pour certains groupes; les membres de groupes visés par l'équité en matière d'emploi et les employés qui occupent des rôles opérationnels particuliers sont plus susceptibles de dire qu'ils ont été harcelés. Les comportements inacceptables vont du manque de civilité à l'intimidation au harcèlement sexuel en passant par des formes de violence physique.

Nous sommes tout à fait conscients que de nombreux cas de harcèlement en milieu de travail ne sont jamais signalés. Il peut être difficile pour les victimes de toute forme de harcèlement de se manifester. Les victimes ne savent peut-être pas à qui s'adresser, ne se sentent pas toujours en sécurité et, dans bien des cas, craignent des représailles.

En tant qu'organisation, nous avons l'obligation d'examiner notre façon de procéder pour prévenir le harcèlement, soutenir les victimes et répondre aux allégations. Si cette façon de procéder comporte des lacunes, nous devons prendre des mesures pour l'améliorer.

Notre tâche

C'est dans ce contexte que le greffier du Conseil privé, à titre de chef de la fonction publique du Canada, nous a demandé de déterminer les mesures à prendre pour améliorer grandement notre façon de prévenir le harcèlement en milieu de travail et de s'y attaquer, le cas échéant.

Nous avons passé les trois derniers mois à examiner nos politiques, nos processus et nos outils. Nous avons étudié des pratiques prometteuses adoptées par certains ministères et organismes et nous avons examiné comment ces pratiques pourraient être étendues à l'ensemble du gouvernement. Nous nous sommes appuyés sur le travail considérable du Groupe de travail mixte patronal-syndical sur la diversité et l'inclusion dans la fonction publique, des Cercles interministériels sur la représentation autochtone et du Comité des champions et présidents des réseaux de personnes handicapées, afin de mobiliser des groupes particuliers de fonctionnaires en ce qui a trait aux défis uniques qu'ils doivent relever.

---

[1] l'administration publique centrale fait référence aux ministères figurant à l'annexe I et l'autre portion de l'administration publique fédérale figurant à l'annexe IV de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Nous avons écouté attentivement les expériences et les idées de professionnels des ressources humaines, de jeunes employés, de personnes handicapées, de gestionnaires, de cadres et de sous-ministres.

Ce que nous avons appris

L'administration publique centrale dispose d'un cadre législatif et stratégique détaillé, soutenu par des institutions et des ressources efficaces (annexe A). Ce cadre serait renforcé par le projet de loi C-65, qui, une fois mis en œuvre, renforcerait la Politique sur la prévention et la résolution du harcèlement du Conseil du Trésor.

Le nouveau Centre de diversité, d'inclusion et de mieux-être, soutenu par les investissements dans le budget de 2018, offrira du leadership et un soutien intégré aux ministères et aux organismes pour la création de milieux de travail respectueux, diversifiés et inclusifs. Il aidera les fonctionnaires à contrer le harcèlement dans leur milieu de travail.

Nous reconnaissons aussi le rôle vital que jouent les agents négociateurs dans la prévention du harcèlement et dans le soutien aux employés.

Nous avons également entendu dire qu'il y a des choses que nous pouvons faire de façon plus efficace. Dans le rapport qui suit, nous faisons part de ce que nous avons entendu et nous définissons des mesures ciblées pour renforcer notre approche.

> « Nos recommandations collectives ont pour but de prévenir le harcèlement avant qu'il ne se produise, d'agir dans des situations où du harcèlement se serait produit et, tout aussi important, de soutenir les victimes de harcèlement. »

Nos recommandations collectives ont pour but de *prévenir* le harcèlement avant qu'il ne se produise, d'*agir* dans des situations où du harcèlement se serait produit et, tout aussi important, de *soutenir* les victimes de harcèlement.

Les mesures que nous recommandons sont regroupées sous cinq thèmes :

- Soutien aux employés : Fournir des conseils, des outils et des ressources afin d'aider tous les employés à prévenir et à régler les conflits, à signaler des problèmes et à déposer des plaintes en toute sécurité, et à se retrouver dans ce qui peut être un processus complexe.

- Leadership : Les dirigeants de tous les niveaux démontrent leur engagement envers un milieu de travail exempt de harcèlement, renforcent la culture organisationnelle respectueuse et interviennent en cas de comportement inapproprié.

- Améliorer la capacité d'intervention : Cerner et mobiliser plus facilement des experts pour appuyer les fonctionnaires.

- Développement des compétences et pratiques exemplaires : Offrir de la formation et du soutien aux employés et aux gestionnaires afin qu'ils comprennent mieux ce que le spectre du harcèlement constitue et le rôle que les fonctionnaires peuvent jouer dans la création d'un environnement de travail civilisé et respectueux.

- Utilisation de nos données : Améliorer notre vue d'ensemble de ce qui se passe dans nos organisations pour orienter les mesures à prendre.

Ces mesures sont conçues pour contribuer à des améliorations opportunes et importantes visant à répondre aux besoins de tous les employés.

Nous reconnaissons que la mise en œuvre de ces mesures sera différente pour chaque organisation. Certains ministères ou organismes ont déjà mis en place des mécanismes qui ont des effets positifs. Dans ces cas, il est possible d'apprendre et d'adopter ces façons de procéder à grande échelle.

Pour d'autres mesures, les organisations voudront peut-être discuter à l'interne des approches adaptées aux besoins de leurs employés.

La conversation sur le harcèlement est difficile mais nécessaire. Nous aimerions remercier les nombreux fonctionnaires qui ont pris le temps de nous faire part de leurs expériences, de leurs points de vue et de leurs idées sur la meilleure façon de relever ce défi.

SOUTIEN AUX EMPLOYÉS

Les employés assujettis à du harcèlement dans leur milieu de travail ont souvent de la difficulté à avoir accès aux renseignements et aux conseils qui pourraient les aider à parler de leur expérience pour que la situation puisse être réglée. De nombreux fonctionnaires qui sont victimes de harcèlement ne déposent pas de plaintes. Cela sous-tend la nécessité de renforcer la façon dont nous soutenons les employés qui ont le sentiment d'être des victimes de harcèlement.

Ce que nous avons entendu

- Il peut être difficile de s'y retrouver parmi les mécanismes d'intervention en cas de harcèlement et souvent, les fonctionnaires ne savent pas à qui s'adresser pour obtenir des conseils ou des renseignements.

- Les victimes disent qu'elles hésitent à porter plainte pour harcèlement pour un certain nombre de raisons :
  - Elles ne croient pas que cela fera une différence.
  - Elles ne savent pas comment entreprendre ce processus.
  - Elles se disent que le harcèlement auquel elles sont exposées « n'est pas si grave ».
  - Elles s'inquiètent de la longueur et de la difficulté du processus.
  - Elles craignent des représailles ou des répercussions sociales.

- Les gestionnaires ont besoin de conseils pratiques et de mieux comprendre les ressources qui sont à leur disposition pour appuyer leurs employés.

Mesures recommandées

- Les ministères doivent mettre en place une fonction de protection des employés afin de fournir à tous un espace sûr et fiable pour discuter du harcèlement sans crainte de représailles et pour les aider à s'y retrouver dans les systèmes existants. Pour les petits ministères et organismes, cela pourrait se traduire par un accès à une ressource commune de protection des employés. Le modèle serait adapté à chaque organisation, en gardant à l'esprit l'accessibilité pour les employés de première ligne.

> « Mettre en place une fonction de protection des employés afin de fournir à tous les employés un espace sûr et fiable pour discuter du harcèlement sans crainte de représailles et pour les aider à s'y retrouver dans les systèmes existants. »

- La fonction de protection des employés fournirait :
    - un milieu confidentiel et impartial pour permettre aux employés et aux gestionnaires d'avoir des conversations informelles sur le harcèlement;
    - des ressources, des outils et des mesures de soutien;
    - un cadre pour examiner des options en vue de résoudre les problèmes en milieu de travail, y compris le harcèlement;
    - un aiguillage vers d'autres services, y compris le rétablissement du climat de travail après un cas de harcèlement.

  Date cible : mars 2019

- Les ministères offriront des guides faciles à obtenir pour appuyer les victimes, les témoins et les gestionnaires lorsqu'ils vivent du harcèlement en milieu de travail ou en sont témoin.

  Date cible : à compter de l'hiver 2018-2019

- Pour répondre aux inquiétudes liées à la confidentialité dans le cadre du processus, le Secrétariat du Conseil du Trésor élaborera et publiera des renseignements, et offrira des conseils sur les exigences à respecter en matière de protection des renseignements personnels et de divulgation ainsi que les pratiques exemplaires pour protéger le nom des parties dans le contexte d'une plainte.

  Date cible : à compter de maintenant

Portrait du succès

- Les employés peuvent trouver rapidement et facilement des personnes-ressources pour demander conseil et obtenir du soutien.

- Les victimes, les gestionnaires et les témoins savent où trouver des renseignements rapidement pour régler le harcèlement en milieu de travail et connaître les options et les ressources qui sont offertes.

- Les employés se sentent en sécurité et à l'aise de parler de leurs préoccupations.

- Le nombre de plaintes liées au harcèlement devrait augmenter au début, puisqu'un plus grand nombre de personnes se sentiront à l'aise de s'exprimer.

Les fonctionnaires s'attendent à ce que leurs dirigeants de tous les niveaux fixent des attentes claires et donnent le ton à l'organisation. Une direction forte, par ses paroles et ses actions, envoie un message sur les priorités et peut donner un sentiment de sécurité et de soutien aux victimes de harcèlement et les inciter à s'exprimer. Les dirigeants peuvent évaluer si la culture organisationnelle favorise ou minimise le harcèlement. Ils peuvent s'assurer que les bons outils et processus propres au contexte sont en place et prendre des mesures correctives pour améliorer leur approche organisationnelle, au besoin.

Ce que nous avons entendu

- Lorsque la haute direction établit des attentes et des priorités claires, comme elle l'a fait ces dernières années en ce qui concerne la santé mentale en milieu de travail dans la fonction publique, cela permet de mettre en place un environnement favorable à la création de milieux de travail sains.

- Les dirigeants ont la chance d'amorcer un dialogue en milieu de travail et d'enrayer les préjugés liés aux discussions sur le harcèlement en milieu de travail.

- Les employés perdent confiance dans le processus de résolution des plaintes de harcèlement lorsqu'il n'y a pas de conséquences visibles pour les auteurs de harcèlement. Ils ne croient plus que les plaintes donneront lieu à des mesures correctives concrètes.

- Les gestionnaires doivent sentir que leurs dirigeants les appuient dans leurs efforts visant à promouvoir une culture de respect au sein de leur équipe et à intervenir lorsque surviennent des incidents de harcèlement.

Mesures recommandées

- Les dirigeants de la fonction publique, à tous les niveaux, doivent communiquer leurs attentes et leurs priorités en matière de lutte contre le harcèlement.

    - Les dirigeants doivent communiquer régulièrement et constamment avec leurs employés.

  Date cible : à compter de maintenant et de façon permanente

- Les administrateurs généraux, en collaboration avec leur chef des ressources humaines, doivent faire progresser les initiatives propres à l'organisation pour prévenir le harcèlement en milieu de travail et apporter régulièrement des

améliorations à leur façon de procéder selon les commentaires des employés. Afin d'aider dans ce processus, les administrateurs généraux incluront le harcèlement comme point permanent aux réunions de leur comité mixte patronal-syndical.

Date cible : à compter de maintenant et de façon permanente

- Les administrateurs généraux doivent publier un rapport annuel public sur les mesures prises par leur organisation pour prévenir et régler le harcèlement en milieu de travail, notamment :
  - les activités de prévention;
  - le nombre de plaintes et de méthodes de résolution utilisées, y compris l'analyse des tendances;
  - les conséquences selon le type de comportements (p. ex. au moyen de comptes anonymes, une grille publiée sur les types de conséquences);
  - les méthodes de rétablissement du climat de travail à la suite de plaintes de harcèlement.

Date cible : à compter du printemps 2019

- Les administrateurs généraux doivent s'assurer que toutes les lettres d'offre aux cadres supérieurs mettent en évidence qu'une conduite respectueuse est une condition d'emploi et que les constats de harcèlement entraîneront des mesures correctives et/ou disciplinaires.

Date cible : à compter de maintenant

Portrait du succès

- Les fonctionnaires reconnaissent que la lutte contre le harcèlement est une priorité de la direction.
- Les fonctionnaires comprennent clairement le rendement de leur organisation à ce niveau.
- Les fonctionnaires sont conscients de la nature des résultats des processus officiels, et les conséquences pour les harceleurs sont appliquées d'une manière qui respecte pleinement les exigences en matière de protection de la vie privée.
- Tous les gestionnaires des équipes comprennent leur rôle dans la création de milieux de travail respectueux et dans l'intervention lorsque des comportements inacceptables sont observés.

AMÉLIORER LA CAPACITÉ D'INTERVENTION

Lorsque du harcèlement a lieu dans le milieu de travail, les ministères mobilisent une gamme de ressources internes et externes en vue d'une intervention. La capacité de cerner et de mobiliser des experts très qualifiés en temps voulu permet de veiller à ce que le processus d'intervention ne se prolonge pas inutilement et que les personnes et les équipes reçoivent un soutien à chaque étape de l'intervention.

Ce que nous avons entendu

- La gestion informelle des conflits peut être efficace afin d'établir un langage commun pour la tenue de discussions difficiles et de régler les problèmes avant qu'ils s'aggravent. Il faut mieux faire connaître ces services et les autres options afin d'intervenir plus rapidement.

- Au cours du processus de résolution, certains employés – tant la victime que le présumé harceleur – peuvent se sentir isolés pendant ce moment angoissant. Donner accès à un tiers neutre pourrait aider les employés à se sentir soutenus.

- Le processus d'embauche d'enquêteurs peut être long en raison du manque de disponibilité d'enquêteurs sur la liste d'offres à commande et du temps nécessaire pour trouver et obtenir des services qui ne figurent pas sur la liste.

- Des incidents de harcèlement passés peuvent avoir des répercussions sur le moral dans le milieu de travail longtemps après le règlement de l'incident. À la suite d'une situation de harcèlement, il faut redoubler d'effort pour rétablir le climat au sein de l'équipe.

Mesures recommandées

- Le Secrétariat du Conseil du Trésor, par l'intermédiare du Centre de diversité, d'inclusion et de mieux-être, mettra sur pied un groupe de travail de conseillers des ministères, de praticiens de la gestion informelle des conflits, de représentants des programmes d'aide aux employés et d'autres membres pour :

    - Accroître la collaboration entre les ministères et déterminer, regrouper et communiquer les pratiques exemplaires. Cette activité permettrait d'accélérer l'adoption d'approches éprouvées afin de prévenir et d'éliminer le harcèlement, et de rétablir la situation dans le milieu de travail. La plateforme OutilsGC est bien placée pour appuyer cette collaboration;
    - Renforcer les capacités et les compétences des ministères;

- Établir un partenariat avec l'École de la fonction publique du Canada afin d'offrir plus de formation;
- Produire un rapport annuel à l'échelle du gouvernement sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail.

Date cible : automne 2018

- Le Secrétariat du Conseil du Trésor et Services publics et Approvisionnement Canada déterminent les points à améliorer dans le processus d'approvisionnement de services d'enquêtes en vue de faciliter l'achat en temps voulu de services d'enquêteurs qualifiés.

  Date cible : en cours

Portrait du succès

- Les spécialistes des ministères en matière de harcèlement travaillent en collaboration dans l'ensemble du gouvernement pour améliorer leurs approches, leurs compétences et leurs pratiques.

- Les conseillers des ministères sont en mesure de trouver des services de qualité et d'y avoir accès à toutes les étapes de prévention du harcèlement, d'intervention en cas de harcèlement et de rétablissement de la situation par la suite.

- La liste des offres à commande pour trouver des enquêteurs est renforcée par de nouvelles approches, comme un processus d'approvisionnement continu et une évaluation des services offerts plus robuste.

La formation permet à tous les employés d'avoir la même définition du harcèlement, de pouvoir reconnaître les actes de harcèlement et de disposer d'outils concrets qui les aident à prendre des mesures avant que les problèmes s'aggravent. Elle contribue à établir une culture où le harcèlement n'est pas toléré et crée un langage commun pour la tenue d'un dialogue.

Ce que nous avons entendu

- Les employés et les gestionnaires ont fait savoir qu'ils aimeraient pouvoir suivre une formation dynamique et rigoureuse. La formation doit être adaptée aux circonstances, notamment aux besoins des différentes régions, de même qu'aux rôles opérationnels et axés sur le public.

- Les employés ont exprimé de l'intérêt à l'égard d'un dialogue en milieu de travail sur l'intimidation et le harcèlement, notamment en ce qui concerne des conversations dirigées par des collègues ou par des fournisseurs de services externes qui sont formés sur la gestion des conflits.

- Les gestionnaires ont indiqué qu'ils ont besoin de formation sur la façon de tenir les conversations difficiles et de gérer les conflits; ils ont entre autres besoin de conseils pratiques pour composer avec les situations réelles qui surviennent en milieu de travail.

- Un certain nombre de personnes ont exprimé leur intérêt à l'égard d'outils ou d'une formation sur la façon de prendre la défense d'un collègue et de lui venir en aide lorsque l'on voit qu'il est victime de harcèlement.

- Dans le cas des employés ayant un handicap, les incidents de harcèlement résultent souvent du fait que les mesures d'adaptation nécessaires n'ont pas été prises, ce qui empêche l'employé de participer et d'apporter son entière contribution dans son milieu de travail.

Mesures recommandées

- L'École de la fonction publique du Canada, en partenariat avec le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, élaborera une formation pratique sur la gestion des conflits à l'intention des gestionnaires et qui sera également accessible aux gestionnaires de première ligne. Cette formation donnera aux gestionnaires l'occasion de faire part de leur propre expérience quant à la lutte contre le harcèlement.

  Date cible : lancement d'ici décembre 2018

- L'École de la fonction publique du Canada doit concevoir de la formation à l'intention de tous les employés au sujet des milieux de travail respectueux et de la façon de reconnaître les comportements qui peuvent mener au harcèlement (notamment en ce qui concerne l'obligation de prendre des mesures d'adaptation et les préjugés inconscients). À inclure dans les séances d'orientation à l'intention des employés et la formation en gestion.

  Date cible : lancement d'ici janvier 2019

- S'il y a lieu, les ministères doivent offrir de la formation adaptée aux rôles opérationnels, aux rôles propres aux régions et aux rôles axés sur le public. Il peut s'agir de formations officielles, de séances d'information, de discussions d'équipe et d'ateliers qui réuniront employés et gestionnaires.

  Date cible : lancement d'ici mars 2019

Portrait du succès

- Les victimes, les gestionnaires et les témoins savent où trouver les outils et les ressources qui les aideront à entamer une discussion préliminaire, à mettre un terme aux comportements inappropriés et à obtenir des conseils auprès d'une source externe, au besoin.

- Les gestionnaires comprennent mieux leur responsabilité qui consiste à créer une culture inclusive en milieu de travail, exempte de harcèlement. Ils se sentent outillés pour gérer les conflits en milieu de travail, ils disposent d'outils pratiques et ils connaissent les mesures de soutien qui sont à leur disposition.

- Les employés comprennent leur rôle en ce qui a trait à la création d'un milieu de travail respectueux, ils savent comment reconnaître les comportements inappropriés et y réagir et ils savent où ils peuvent s'adresser pour obtenir des conseils et de l'aide.

UTILISATION DE NOS DONNÉES

Les données constituent un outil utile lorsque l'on veut améliorer et accélérer la prise de décisions. En effet, les données nous aident a repérer les premiers signes qui permettent de déceler les endroits où il y a peut-être du harcèlement ou les endroits où il existe le plus de risques qu'il survienne. Étant donné que les employés ne se sentent pas toujours en sécurité ou à l'aise de parler d'incidents de harcèlement, des données qualitatives et quantitatives peuvent permettre de déceler les endroits où du harcèlement pourrait déjà se produire, ce qui permet d'offrir de façon proactive des mesures de soutien dans les milieux de travail.

Ce que nous avons entendu

- Les cas de harcèlement ne sont pas toujours signalés parce que les employés s'inquiètent de la protection de leur confidentialité. Des analyses de données nous aideraient à repérer les endroits où le harcèlement est le plus susceptible de survenir, à connaître les facteurs déterminants et à réaliser éventuellement des interventions ciblées.

- Souvent, une seule personne pose des actes de harcèlement qui nuisent au moral d'une équipe en entier et qui ont des répercussions sur d'autres personnes à l'extérieur de l'équipe. Les effets du harcèlement peuvent durer longtemps, et il faut parfois avoir recours à la justice réparatrice pour rétablir le moral des employés.

Mesures recommandées

- Les administrateurs généraux, en collaboration avec leur chef des ressources humaines, doivent utiliser des outils quantitatifs et qualitatifs pour avoir un bon aperçu des secteurs où le harcèlement est le plus susceptible de se produire (p. ex. des données recueillies dans le cadre de sondages, les taux de roulement, des sondages tendanciels, des groupes de discussion et des entrevues de départ). Lorsque des signes de harcèlement sont détectés, les ministères doivent effectuer des examens approfondis aux endroits où le harcèlement est susceptible de survenir et ils doivent intervenir.

  Date cible : à compter de maintenant et de façon permanente

« Lorsque des signes de harcèlement sont détectés, les ministères doivent effectuer des examens approfondis aux endroits où le harcèlement est susceptible de survenir et ils doivent intervenir. »

- Les chefs des ressources humaines doivent développer des compétences organisationnelles pour proactivement analyser les données et recommander des interventions.

  Date cible : à compter de maintenant et de façon permanente

Portrait du succès

- Les gestionnaires sont en mesure de détecter rapidement les actes de harcèlement et de faire des interventions ciblées.

- Une fois qu'il est établi qu'il existe du harcèlement, les gestionnaires peuvent rapidement intervenir et offrir des mesures de soutien.

- Les gestionnaires disposent d'outils pour cibler leurs efforts en vue d'améliorer leur milieu de travail.

REGARD VERS L'AVENIR

Dans ce rapport, nous recommandons la prise de mesures rapides, ciblées et concrètes pour que l'on assure un leadership rigoureux et que l'on fournisse des outils, de la formation et des mesures de soutien utiles.

Ces mesures visent à apporter des améliorations tangibles afin que tous les employés sachent où s'adresser pour obtenir de l'aide lorsqu'ils éprouvent un problème lié au harcèlement et qu'ils se sentent en sécurité lorsqu'ils vont chercher de l'aide. Des améliorations et des leçons apprises doivent être communiquées ouvertement afin que les employés dans l'ensemble des ministères puissent apprendre et bénéficier de ce que font les autres.

Nous avons recommandé des échéanciers et des responsabilités dans le cas de chaque recommandation. Cela signifie qu'un plan de mise en œuvre est intégré à notre rapport. Nous espérons que les conseils et les idées que nous avons reçus se traduiront rapidement en mesures concrètes.

Ce rapport ne doit pas être laissé sur une tablette. Pour être utile, il doit plutôt susciter des discussions qui tiennent compte de divers points de vue.

« Nous invitons donc tous les fonctionnaires à continuer à faire part de leurs idées à leur gestionnaire, à discuter entre eux, à apprendre les uns des autres et à trouver des moyens d'offrir du soutien. »

Nous invitons donc tous les fonctionnaires à continuer à faire part de leurs idées à leur gestionnaire, à discuter entre eux, à apprendre les uns des autres et à trouver des moyens d'offrir du soutien.

REMERCIEMENTS

L'équipe souhaite remercier les organisations ci-dessous, qui ont réuni des groupes de fonctionnaires afin d'obtenir leur avis à propos des mesures recommandées :

- Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (APEX)
- Programme de perfectionnement du leadership des cadres, École de la fonction publique du Canada
- Employés handicapés fédéraux
- Réseau des jeunes fonctionnaires fédéraux
- Chefs des organismes fédéraux
- Comité exécutif du Conseil des ressources humaines
- Communauté nationale des gestionnaires
- Réseau des sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique

Équipe de travail des sous-ministres sur le harcèlement

- Nathalie Drouin – Justice Canada
- Paul Glover – Agence canadienne d'inspection des aliments
- Jeffery Hutchinson – Garde côtière canadienne
- Andrea Lyon – Bureau du Conseil privé
- David Morrison – Affaires mondiales Canada
- Robert Orr – École de la fonction publique du Canada
- Anne Marie Smart – Secrétariat du Conseil du Trésor
- Janine Sherman – Bureau du Conseil privé
- Lori Sterling – Emploi et Développement social Canada
- Jody Thomas – Défense nationale
- Peter Wallace – Secrétariat du Conseil du Trésor
- Daniel Watson – Parcs Canada

BIBLIOGRAPHIE

Cercles interministériels sur la représentation autochtone, *Unis dans la diversité : une voie vers la réconciliation – rapport définitif*, 4 décembre 2017

Gouvernement du Canada, *Résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2017*

Groupe de travail patronal-syndical sur la diversité et l'inclusion dans la fonction publique, *Créer une fonction publique diversifiée et inclusive : rapport définitif*, décembre 2017

Persons with Disabilities Champions and Chairs Committee, *Inclusive by Design, Accessible by Default: Towards a Public Service Accessibility Strategy*, août 2017 (en anglais seulement)

Secrétariat du Conseil du Trésor, *Directive sur le processus de traitement des plaintes de harcèlement*, 1er octobre 2012

Secrétariat du Conseil du Trésor, *Politique sur la prévention et la résolution du harcèlement*, 1er octobre 2012

Wernick, Michael, *Vingt-cinquième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, 31 mars 2018

ANNEXE A

CADRE LÉGISLATIF SUR LE HARCÈLEMENT EN MILIEU DE TRAVAIL[2]

Loi sur la gestion des finances publiques

- Cette loi définit les responsabilités que se partagent les administrateurs généraux et le Conseil du Trésor en matière de gestion des ressources humaines.

- Le Conseil du Trésor établit des politiques ou émet des directives sur l'autorité qu'exerce l'administrateur général et sur la prévention du harcèlement en milieu de travail et le règlement des différends.

- Les responsabilités directes de l'administrateur général se rapportent à l'apprentissage, à la formation et au perfectionnement, aux normes disciplinaires, aux sanctions et au congédiement pour des raisons autres que la discipline.

Loi canadienne sur les droits de la personne

- Aux termes de cette loi, il ne peut y avoir de discrimination ni de harcèlement pour des motifs de distinction illicites (p. ex. l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'identité ou l'expression de genre, la couleur, la religion, etc.); les mesures d'adaptation ne doivent pas constituer une contrainte excessive.

Code canadien du travail, partie II

- Ce texte de loi impose à l'employeur l'obligation générale de veiller à la protection de ses employés en matière de santé et sécurité au travail.

Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail

- Cette partie traite de la prévention de la violence en milieu de travail.

- Elle exige que les employeurs prennent les mesures prescrites pour prévenir et réprimer la violence en milieu de travail (p. ex. politique sur la prévention de la violence et formation).

Projet de loi C-65, Loi modifiant la Loi sur le Code canadien du travail (harcèlement et violence)

- Ce projet de loi élargit les exigences actuelles concernant la prévention de la violence en vertu de la partie II du *Code canadien du travail* en ce qui a trait à l'obligation de l'employeur de prévenir et de réprimer la violence et de mener des enquêtes. Il fera

---

[2] Fourni par Justice Canada

clairement référence au harcèlement. Il obligera les employeurs à réagir aux incidents de harcèlement et de violence et à offrir du soutien aux employés touchés.

- Il exigera expressément des employeurs d'enregistrer et de signaler les incidents de harcèlement et de violence conformément aux règlements.

- Il protège davantage la confidentialité.

Loi sur l'emploi dans la fonction publique

- L'administrateur général a le pouvoir d'envisager une mutation sans consentement dans le cas où une personne en harcèlerait une autre dans l'exercice de ses fonctions.

Loi sur les relations de travail dans le secteur public fédéral

- Griefs et régime d'arbitrage, notamment les griefs portant sur toute question touchant les conditions d'emploi, l'application des conventions collectives, la discipline, etc.

Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles

- Divulgation des actes répréhensibles – le harcèlement peut être soulevé dans le contexte de la définition d'un acte répréhensible dans cette loi – p. ex. le fait de causer – par action ou omission – un risque grave et précis pour la vie, la santé ou la sécurité ou la contravention grave d'un code de conduite.

- Protection contre les représailles dans le cas où un employé divulguerait un acte répréhensible; mesure disciplinaire possible pour une personne qui a été reconnue coupable d'avoir exercé des représailles.

- Exigence pour les sous-ministres d'établir des codes de conduite et des procédures internes afin de gérer les divulgations.

- Pouvoir pour les sous-ministres d'assigner temporairement de nouvelles attributions à un fonctionnaire qui a été mis en cause dans une divulgation ou une plainte relative à des représailles (cette mise en cause étant généralement connue dans l'élément du secteur public auquel ce fonctionnaire appartient ou l'assignation temporaire est nécessaire pour le bon déroulement des opérations sur les lieux de travail).

Loi sur l'indemnisation des agents de l'État

- Régime de compensation pour les accidents de travail et les maladies professionnelles.

CADRE POLITIQUE SUR LE HARCÈLEMENT EN MILIEU DE TRAVAIL ET MÉCANISMES DE RECOURS[3]

Politique sur la prévention et la résolution du harcèlement et Directive sur le processus de traitement des plaintes de harcèlement du Conseil du Trésor

- Cette politique met l'accent sur la responsabilité des administrateurs généraux de maintenir un milieu de travail exempt de harcèlement, de donner suite à tout genre de harcèlement (sexuel ou autre) et de mettre en place un processus de traitement des plaintes de harcèlement.

Politique sur la sécurité du gouvernement du Conseil du Trésor

- On s'attend à ce que cette politique ait comme principal résultat que les employés soient protégés contre la violence en milieu de travail.

Conventions collectives et conditions d'emploi

- Depuis longtemps, elles contiennent généralement des dispositions sur le harcèlement sexuel.

Code de valeurs et d'éthique

- Tous les employés ont l'obligation fondamentale de traiter les personnes avec respect, dignité et équité.

Système de gestion informelle des conflits

- C'est une exigence de la *Loi sur les relations de travail dans le secteur public fédéral.*

- Il permet d'adopter une démarche méthodique qui prévient l'escalade d'un conflit en gérant et en résolvant rapidement et positivement les différends en milieu de travail.

Politique sur le Programme d'aide aux employés

- Son objectif consiste à favoriser et maintenir le bien-être et la productivité des employés en offrant une aide confidentielle et des consultations à court terme à ceux qui éprouvent des problèmes personnels ou professionnels.

---

[3] Fourni par Justice Canada

Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement

- Les gestionnaires de tous les niveaux et les administrateurs généraux doivent veiller à ce que la formation soit suivie en temps voulu en vue de soutenir les priorités et les objectifs d'amélioration de la gestion et l'intérêt supérieur de la fonction publique.

Il existe six importants mécanismes de recours :

- Plainte de harcèlement en vertu de la Politique sur la prévention et la résolution du harcèlement du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada;
- Griefs pour harcèlement ou discrimination en vertu de la convention collective qui s'applique (ou des conditions d'emploi des employés qui ne sont pas représentés ou qui ont été exclus parce qu'ils ne font pas partie d'une unité de négociation);
- Plainte en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*;
- Plainte pour violence en milieu de travail en vertu du *Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail* (partie II du *Code canadien du travail*);
- Refus de travailler (en cas de danger) en vertu du *Code canadien du travail*;
- Divulgation d'un acte répréhensible (haut fonctionnaire ou Commissariat à l'intégrité du secteur public).